



Perehdytysprosessin kehittäminen hotelli- ja majoituspalveluyrityksessä

Koskela, Juho

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Perehdytysprosessin kehittäminen hotelli- ja majoituspalveluyrityksessä

Juho Koskela
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Juho Koskela

Perehdytysprosessin kehittäminen hotelli- ja majoituspalveluyrityksessä

Vuosi 2015

Sivumäärä 30

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä toimeksiantajalle perehdytysopas yrityksen myynti- ja varauspalvelu. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Hotel Vip Club International Oy -niminen yritys, joka sijaitsee Tampereella. Yritys tarjoaa hotelli- ja majoituspalveluja paljon matkustaville yritysasiakkaille kotimaassa ja ulkomailla.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pääaiheet ovat henkilöstöjohtaminen, perehdytys ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen osuudessa perehdytään myös henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin. Perehdyttämisen osuudessa käsitellään myös perehdyttämisen suunnittelua prosessia ja perehdyttäjää. Osaamisen kehittämisessä pohditaan, mitä on osaaminen ja siihen liittyvä oppiminen ja miten organisaatio ja yksilötasolla osaamista kehitetään.

Oppaan sisällön hankkimiseen käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastattelemalla kahta yrityksen henkilöä. Sisällön tuottamiseen käytettiin myös toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa käytyjä keskustelupalavereja ja opinnäytetyön tekijän henkilökohtaista tietopääomaa ja omakohtaista kokemusta hänen työskennellessään yrityksessä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajan käyttöön perehdytysopas, joka sisältää työnopastusosuuden yrityksen myynti- ja varauspalvelutyötehtäviin. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen lisäsi tekijän tietopääomaa ja kehitti ammatillista osaamista.

Haastattelun, teoriaosuuden ja omakohtaisten kokemusten johtopäätöksenä perehdyttäminen on etukäteen hyvin suunniteltua ja prosessi on jaksotettu niin, ettei perehdytettävälle tule liian paljon informaatiota lyhyessä ajassa. Annetaan tarpeeksi tarpeellista ja paikkansa pitävää tietoa. Perehdytysprosessiin varataan tarpeeksi aikaa ja perehdyttäjät ovat hyvin koulutettuja tehtävänsä.

Opinnäytetyön aikana syntyi muutama kehitysehdotus. Toimeksiantajan kannattaa suunnitella perehdytysprosessi huolella. Suunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon perehdytysjakson kesto ja kuka perehdyttää, kun perehdyttäjää on estynyt. Perehdyttämistä kannattaa aloittaa jo rekrytointi vaiheessa ja muistaa kehittää perehdytysopasta tulevaisuudessa tarpeen mukaan.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysopas, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen

Juho Koskela

Orientation process development of a hotel and accommodation services company

Year	2015	Pages	30
------	------	-------	----

The purpose of this operational thesis is to make an orientation guidebook for the client in relation to the company's sales work and reservation of service work. The company name of the thesis client is Hotel Vip Club International Limited and it is located in Tampere. The company offers hotel and accommodation services in Finland and abroad.

The main topics of the theoretical part in this thesis are human resource management, orientation and competence development. Also in the part of human resource management there is a focus on human resource planning and recruitment. The orientation section also deals with orientation planning, the process of orientation and the role of instructors. The part of competence development also considers what the competence is and how to learn. There is also an explanation of how to develop company competence and individual level competence.

Information relating to the orientation guide was obtained by using qualitative research methods. The method used was by interview which was carried out by e-mail. The discussions with the company contact were also used in the preparation of the content. In addition to this thesis work the author's own personal experiences when working for the company were used together with the content of the orientation guide.

A result of this thesis was an orientation guidebook for the thesis client. The orientation guidebook contains the job training for company sales work and reservation service work. The author of the thesis also developed professional skills in relation to the guidebook.

The conclusions of the interview, the theoretical part and the personal experience of orientation have helped the design and process and the information is correct and necessary. The process has enough time and the trainees are well trained.

The thesis evolved development proposals for the client. The client should plan carefully the orientation process. The plan should take into account the duration of orientation period and choose who will take care of orientation if a mentor is unable to instruct. Orientation is a good way to start in the recruitment phase and in the future it is good to remember to develop an orientation guidebook.

Keywords: Orientation, Orientation guidebook, Human resource management, competence development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöjohtaminen	7
2.1	Henkilöstönsuunnittelu	8
2.2	Rekrytointi ja rekrytointiprosessi	9
2.2.1	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	10
3	Perehdyttäminen	10
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu	11
3.2	Perehdyttämisprosessi	12
3.3	Perehdyttäjä ja ohjaustyyli	12
3.3.1	Hyväksyvä ohjaustyyli	13
3.3.2	Kartoittava- ja ristiriitoja osoittava ohjaustyyli	13
3.3.3	Ohjeita antava ohjaustyyli	14
3.3.4	Esimerkkejä antava ohjaustyyli	15
3.3.5	Kannustava ohjaustyyli	15
4	Osaamisen kehittäminen	15
4.1	Työntekijän kehittäminen	16
4.2	Osaaminen	17
4.3	Yksilön oppiminen	17
4.4	Organisaation oppiminen	18
4.5	Osaamisen kehittämisen suunnittelu	18
5	Toteutus	19
6	Tulokset	20
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	20
8	Pohdintaa	22
	Lähteet	24
	Kuviot	25
	Taulukot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Liitteet	26

1 Johdanto

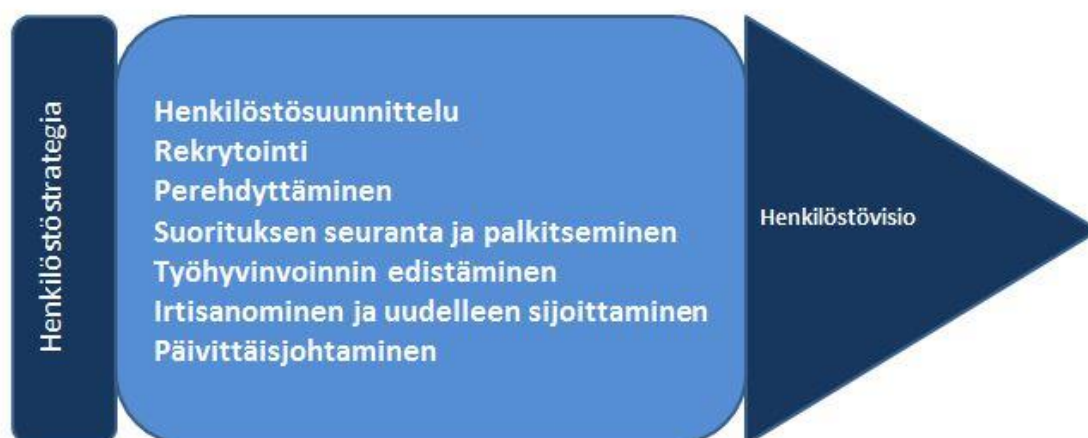
Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä case-yritykselle kattava perehdytysopas. Toimeksiantajalla ei ennestään ole perehdytysopasta, joten yrityksellä on oppaalle suuri tarve. Kasvavan työntarpeen ja suuren vaihtuvuuden vuoksi yritys joutuu rekrytoimaan nyt ja tulevaisuudessa uusia työntekijöitä, joten perehdyttämisen määrä kasvaa ja oppaasta on hyötyä perehdyttämistilanteessa perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle.

Opinnäytetyön rakenne koostuu aiheeseen johdattelevasta johdannosta, jossa esitellään toimeksiantaja ja sen toiminta. Johdannon jälkeen on vuorossa teoreettisen viitekehyksen läpikäynti. Lopuksi käsitellään opinnäytetyön tuloksia ja vedetään johtopäätökset ja kerrotaan kehitysehdotukset ja pohdinta. Pohdintaosuus sisältää opinnäytetyön omaa pohdintaa ja oman työn ja työskentelyn arviointia.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hotel Vip Club International Oy niminen yritys, jonka toimipaikka sijaitsee Tampereella. Perheyritys on perustettu vuonna 2005, mutta toiminta alkoi kunnolla vasta loppuvuodesta 2006, jolloin alkoi neuvottelu yhteistyöhotellien kanssa ja myyntityö. Yritys työllistää lähes parikymmentä henkilöä erilaisissa työtehtävissä, kuten asiakaspalvelussa, myynnissä ja markkinoinnissa. Työntekijöistä suurin osa on vakituisia työntekijöitä, mutta joukosta löytyy myös säännöllisesti niin toisen asteen opiskelijoita kuin ammatti-korkeakouluopiskelijoita, jotka ovat suorittamassa opintoihin kuuluvia työharjoittelujaan.

Hotel Vip Club International Oy tarjoaa jäsenasiakkailleen edullisia hotelliyöpymisiä yhteistyöhotelleissaan niin kotimaassa kuin ulkomailla. Ulkomailta yhteistyöhotelleja löytyy pääosin Euroopasta, mutta muutamia hotelleja löytyy myös Aasiasta. Hotellit ovat pääsääntöisesti yksityisiä muutamaa pienempää hotelliketjua lukuun ottamatta. Palveluun kuuluu myös maksuton varauspalvelu. Maksuttoman varauspalvelun travel managerit hoitavat asiakkailleen majoituksia asiakkaiden tarpeiden mukaan myös muualle kuin yhteistyöhotelleihin käyttäen erilaisia varauskanavia hyödyksi. Tavoitteena on löytää asiakkaalle aina edullisin vaihtoehto. Yritys tarjoaa myös erikseen pitempiaikaisia majoituspalveluja niitä tarvitseville asiakkaille. Hotel Vip Club International Oy omistaa Tampereella muutaman huoneiston, joissa pitempiaikainen yöpyminen on edullista, minkä lisäksi pitempiaikaisia majoituksia hoidetaan yhteistyökumppaneiden kanssa ympäri Suomea. Asiakkaat koostuvat yrityksistä, joissa työn vuoksi matkustetaan paljon, mutta palvelua voidaan käyttää myös vapaa-ajan matkustamiseen.

Suoritin opinnäytetyön toimeksiantajan yrityksessä liiketalouden opintoihin kuuluvan ensimmäisen työharjoittelun. Työtehtäväni oli työskennellä yrityksen varauspalvelussa, minkä lisäksi työtehtäviini kuului laskutusta ja yleisiä toimistotöitä.



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Viitala 2009)

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aiheita. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen osa-alueiden pohjalle. Pääaiheet ovat henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, mitä on hyvä perehdyttäminen. Sitä tukevat kysymykset, miten perehdyttäminen suoritetaan ja mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle ja yritykselle.

2 Henkilöstöjohtaminen

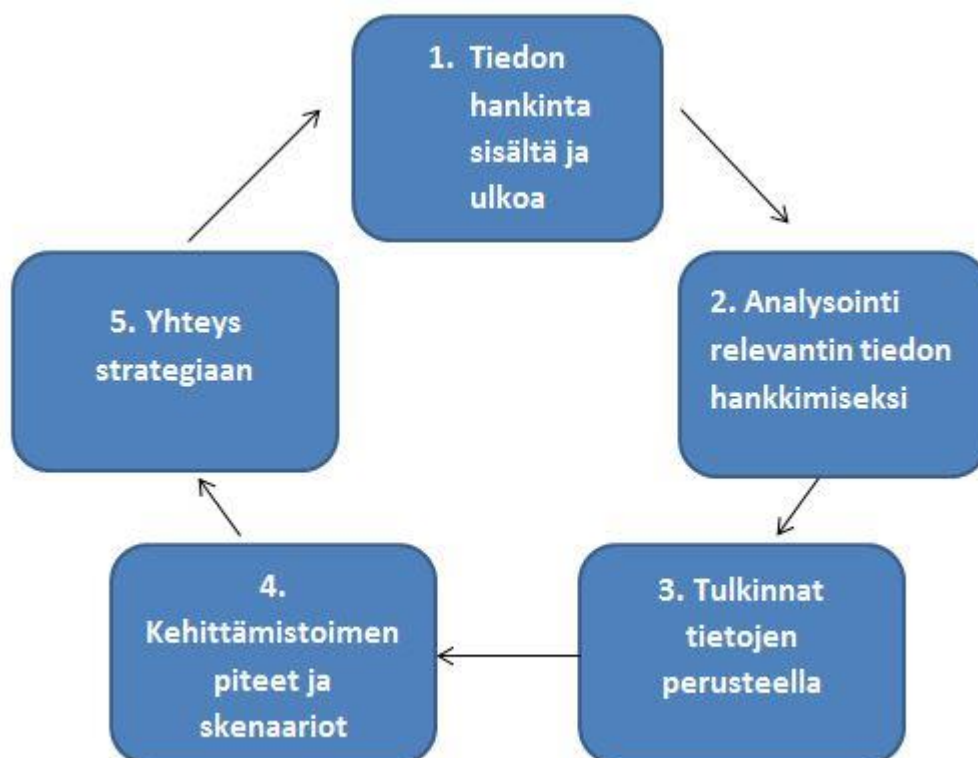
Henkilöstöjohtamista voisi kuvailla johtamiseksi, jonka tarkoituksena on huolehtia yrityksen henkisestä pääomasta. Siihen sisältyy tehokkaan rekrytoinnin, kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoinnin johtaminen. Henkilöstöjohtamisesta huolehtivien ammattilaisten tarkoituksena on tukea yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä. Yksi tärkeä tekijä on lisätä yrityksen kilpailuetua. (Viitala 2009, 19-20.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen alueeseen. Alueet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resource management, työelämän suhteiden hoitaminen eli industrial relations ja johtajuus eli leadership. Henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella tarkoitetaan yrityksen toimintoja, jotka ylläpitävät henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia, varmistavat tarvittavan osaamisen ja säätelevät henkilöstövoimavarojen määrää. Työelämsuhteiden hoitamisen alueella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan suhteiden välistä hoitoa. Tällä tarkoitetaan työehtosopimusten määräysten hallintaa ja noudattamista sekä riitojen käsittelyä. Tarkoituksena on ennalta ehkäistä työnantajan ja työntekijöiden välisiä konflikteja. Johtajuuden alue on keskeisin henkilöstöjohtamisen alue. Siinä johtajat ja esimiehet toteuttavat

henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä esimerkiksi palkitsemalla, ohjaamalla, irtisanomalla, motivoimalla ja kannustamalla työntekijöitä. Johtamalla he myös luovat ja ylläpitävät yrityksen kulttuuria. (Viitala, 2009, 20-21.)

2.1 Henkilöstösuunnittelu

Tulevaisuuteen varaudutaan ja sitä ennakoidaan suunnittelulla. Henkilöstöön liittyvällä suunnittelulla varmistetaan, että yrityksessä on tarpeeksi osaavia ja motivoituneita toteuttajia turvaamaan yrityksen tulevaisuutta. Suunnittelulla myös säädelään henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. (Viitala, 2009, 50.) Ennen kaikkea henkilöstösuunnittelu on yritykselle työväline. Tällä työvälineellä on tarkoitus pyrkiä ennakoimaan työvoimaan liittyviä tilanteita, ennen kuin tilanteet tapahtuvat. Henkilöstösuunnittelu on yksi osa yrityksen laatimista strategisista päätöksistä. (Moisalo, 2011, 179.)



Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelu prosessi (Moisalo 2011)

Henkilöstösuunnittelun prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: tiedon hankintaan sisältä ja ulkoa, analysointi tiedon hankkimiseksi, tietojen tulkinta, kehittämistoimenpiteet ja yhteys yrityksen strategiaan. Yrityksen on sisäisesti tunnettava sen lähtötilanne ja kerätä tietoa yrityksen sisältä. Tarvittavan informaation lista on pitkä, mutta yrityksen on tärkeää tietää henkilöstön osaamistaso, määrä ja yrityksen ikärakenne. Yrityksen ulkopuolelta tarvitaan tietoa työvoimamarkkinoista, palkkakilpailutilanne ja toimialan houkuttavuudesta. Tulkinnan vai-

heessa sisäiset ja ulkoiset prosessit yhdistetään ja niitä verrataan toisiinsa, jolloin kartoitetaan vahvuudet ja soveltumattomuudet. On tärkeää, että tulkintavaiheessa on laaja edustus yrityksen eri tasoilla ja tehtävissä toimivista työntekijöistä. Tulkintavaiheessa on hyvä laatia erilaisia skenaarioita, joista johdetaan kehittämistoimenpiteet. Yhteyden yrityksen strategiaan on toimittava, jotta henkilöstösuunnittelu palvelee mahdollisimman hyvin organisaatiota. (Moisalo, 2011, 181-187.)

2.2 Rekrytointi ja rekrytointiprosessi

Helsilän (2009, 18) mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara ja koko toiminnan kivijalka. Yrityksen henkilöstöhankinnasta eli rekrytoinnista vastaavat henkilöt hankkivat yrityksen palvelukseen työntekijöitä. Yritykset tarvitsevat uusia työntekijöitä monissa eri tapauksissa. Yksi on yrityksen kasvaminen, jolloin nykyinen työvoima ei usein riitä kattamaan uutta työmäärää. Työntekijöitä myös usein irtisanoutuu tai siirtyy sisäisesti uusiin työtehtäviin. Uuden osaamisen tarve on myös nykypäivänä tarpeellista nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Tähän turvaudutaan myös siinä tapauksessa, jolloin nykyisen henkilöstön kehittäminen ei ole mahdollista tai se ei ole tarpeeksi nopeaa. (Viitala 2009, 8, 100.) Rekrytointi tarjoaa yritykselle valtavan mahdollisuuden. Rekrytoitu työntekijä on kiinnostava, jossa on paljon tuntematonta potentiaalia ja voimavaroja. Työntekijä kehittyy itse ja kehittää itse yritys organisaatiota. (Vaahtio, 2005, 11.)

Uuden työntekijän rekrytointi on yrityksille iso investointi. Se vaikuttaa yrityksen sekä sisäiseen toimintaan että ulkoiseen toimintaan. Rekrytointi voi olla onnistunutta tai epäonnistunutta. Se voi myös olla sisäistä tai ulkoista rekrytointia, jotka voivat toimia päällekkäin. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa yritykseen positiivisesti sisäiseen ilmapiiriin ja ulkoisesti palvelun tai tuotteiden laadun parantumisella. (Viitala 2009, 100.)

Rekrytointiprosessin hallittu toteuttaminen vaatii ammattitaitoa. (Vaahtio, 2005, 13.) Prosessi lähtee liikkeelle yrityksen havaitessa, että nykyistä työmäärää ei pystytäkään kattamaan nykyisellä henkilöstöllä, vaan sitä tarvitaan lisää. Tämän jälkeen prosessissa on kolme vaihetta. Ensimmäiseksi määritetään, mihin tehtävään tarvitaan uusi henkilö ja millaiset on valintakriteerit. Tämän jälkeen yritys määrittää potentiaalisen hakijajoukon päättämällä, kuinka laajasti avoimesta työpaikasta ilmoitetaan ja millä tavoin. Viimeisenä vaiheena on valita hakijoista yrityksen tarpeisiin parhaiten sopiva työntekijä tai tekijät. (Vaahtio, 2005, 31.)

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa haku kohdistuu yrityksen sisäiseen työvoimaan ja valinta tehdään yrityksen sisältä. Sisäinen rekrytointi on halvempi ja nopeampi vaihtoehto organisaatiolle kuin ulkoinen rekrytointi. Rekrytointi suoritetaan usein avoimena hakuna yrityksen informaatiokanavassa. Muita käytettyjä kanavia ovat sisäinen lehti ja ilmoitustaulu. Sisäisellä rekrytoinnilla valittu työntekijä ei tarvitse pitkää perehdyttämisjaksoa, koska organisaatio on jo ennestään tuttu. Henkilöstön näkökulmasta ajateltuna tämä rekrytointimuoto on motivoivaa, kannustaa kehittämään itseään ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Kääntöpuolena se tuottaa sisäistä kilpailua, mikä saattaa aiheuttaa tulehtuneen ilmapiirin. Sisäinen rekrytoinnin saattaa tuottaa ongelmallisen rekrytointiketjun. Rekrytointiketjussa useammalla työntekijällä on käynnissä harjoitteluvaihe perehdytystarpeineen. (Viitala, 2009, 106-107.)

Ulkoinen rekrytointi on sisäisen rekrytoinnin tapaan hakuprosessi. Hakuprosessi kohdistuu ulkopuolisiin työntekijöihin. Ulkoiseen rekrytointiin joudutaan turvautumaan, kun sisäisessä rekrytoinnissa ei löydy henkilöä tai yrityksen työntekijöillä ei ole vaadittavaa osaamista. Myös tilanteissa, kun yritys kasvaa nopeasti tai lähtee uudelle liiketoiminta-alueelle, joudutaan turvautumaan ulkoiseen työvoimaan. Yritykset voivat ulkoisella rekrytoinnilla hankkia kilpailuetua markkinoille. Ulkoisessa rekrytoinnissa kertyy mahdollisesti yritykselle kustannuksia, kun työntekijää haetaan monissa eri hakukanavissa. Tällä tavoin yritykset pyrkivät tavoittamaan mahdollisimman suuren joukon potentiaalisia työntekijöitä. (Viitala 2009, 110-111.)

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan jakaa alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työnopastukseen, mutta usein ne yhdistetään samaksi kokonaisuudeksi. Perehdyttämisen tehtävänä on tutustuttaa työntekijä työyhteisöön ja opastaa hänet hänen työhönsä liittyviin tehtäviin. Hyvä perehdyttäminen helpottaa työn aloittamista sekä osaamisen kehittämistä. Se ottaa huomioon jo perehdyttämisprosessin aikana työntekijän osaamisen ja kyvyt sekä hyödyntää niitä. (Kupias & Peltola, 2009, 18-19.) Perehdyttämisen päämäärä on saada työntekijä toimimaan itsenäisesti hänelle osoitetussa työtehtävässä. (Kupias & Peltola, 2009, 139). Perehdyttämisessä annetaan tietoja itse organisaatiosta, työyhteisöstä, työtehtävistä ja tavoitteista, yrityksen tuotteista ja palveluista, organisaation toimintatavoista, työhön liittyvistä normeista ja säädöksistä, käytettävistä koneista ja laitteista, toiminnan häiriöistä ja työturvallisuudesta. Organisaatiosta on hyvä kertoa sen toiminta-ajatuksista, liikeideasta ja minkälainen on yrityksen henkilöstöpolitiikka. (Viitala 2010, 236.)



Kuvio 3: Perehdyttäminen (Kupias & Peltola 2009)

Perehdytettäviä ovat uudet työntekijät sekä työpaikan sisällä siirtyvät työntekijät. Koulutetut perehdyttäjät vastaavat yrityksissä perehdyttämisestä suunnitelmallisten perehdytysohjelmia hyödyntäen. Usein perehdyttäjä on yrityksessä toimiva esimies. Kiireisissä yrityksissä työyhteisöön perehdyttäminen ja sitouttaminen vievät paljon aikaa, koska kukaan ei ehdi perehdyttämään uutta työntekijää kuin käsillä oleviin tehtäviin. Isoissa yrityksissä perehdyttäminen usein hoidetaan perehdytysjaksoissa, joihin osallistuu useampi työntekijä. (Viitala, 2010, 236.)

Lainsäädäntöön on kirjattu perehdyttämistä ohjaamaan suoria määräyksiä ja viittauksia, joissa on keskitytty työnantajan työntekijän opastusta koskevaan vastuuseen. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Työnantajalla on velvollisuus pyrkiä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä ja edetä kykyjensä mukaan työuralla. Lisäksi työnantajan on taattava työntekijälle työntekoon turvallinen työympäristö, jossa työntekijän terveys ei ole vaarassa. Työnantajan on myös perehdytyksessä opastettava työntekijää ja annettava tietoa työpaikan mahdollisista vaaratekijöistä. Vaaratekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset laitteet, koneet ja palvelualoilla asiakkaat, joista on annettava riittävä informaatio työntekijälle. (Kupias & Peltola, 2009, 20-23.)

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Se tuo organisaatioille perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Organisaation pitää miettiä kehittymisen tavoitteet, sillä se on perehdyttämisen suunnittelun edellytys. Suunnittelu ottaa huomioon käytössä olevat resurssit. (Kupias & Peltola, 2009, 87.) Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa voidaan miettiä vastauksia seuraaviin asioihin: perehdyttämisen lähtökohta, perehdyttäjä, perehdyttämisen tavoitteet, perehdyttämishjelmat, ajankäyttö, materiaali ja seuranta. Suunnitelman lisäksi on hyvä laatia varasuunnitelma. Varasuunnitelman sisällöstä vastaa yritys ja laatii sen tarpeidensa mukaan. Siinä

kuitenkin varaudutaan poikkeustilanteisiin, joita yritys voi kohdata. Esimerkiksi perehdyttäjä voi olla sairaana tai lomalla. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 6-7.)

3.2 Perehdyttämisprosessi

Onnistuneeseen perehdyttämiseen päästään suunnitelmallisella toiminnalla, jossa kaikki vaiheet roolit ja resurssit on mietitty etukäteen. Lisäksi se on pidettävä laaditun suunnitelman mukaisena. Prosessin kesto on riippuvainen työnopastuksen osuudesta ja sen kestosta. (Moisalo, 2011, 324.)



Kuvio 4: Perehdytysprosessi (Moisalo, 2011)

Prosessi alkaa rekrytointivaiheen loputtua, minkä jälkeen esimies, perehdyttäjä ja mahdollisesti HR-asiantuntija suunnittelevat ja käyvät yhdessä läpi perehdytyksen alkuvaiheet. Perehdyttäjän ja esimiehen uudesta työntekijästä saadun informaation perusteella käynnistetään rinnakkain perehdyttämisprosessi ja työnopastusprosessi. Koko prosessia seurataan ja varmistetaan, miten perehdyttämisvaihe on kokonaisuudessaan toteutunut. Tärkeintä on saavuttaa suunnittelussa laadittu tulos. (Moisalo, 2011, 325-326.)

3.3 Perehdyttäjä ja ohjaustyylit

Perehdyttäjä on monesti yrityksissä erikseen nimetty ja koulutettu työnopastaja. Perehdyttäjän rooli edellyttää motivaatiota, myönteistä asennetta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja ammattitaitoa. Perehdyttämisen on hyvä olla johdonmukaista ja selkeää. On tärkeää myös osata rohkaista ja kannustaa perehdytettävää. Perehdyttäjällä on myös hyvä olla motivaatiota itsensä ja opetustaitojen kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 14.)

Perehdytysjakson aikana perehdyttäjän tarkoituksena ei ole tehdä uudesta työntekijästä itsestä riippuvaista. Tehtävänä on jakson kuluessa että perehdytettävä on riippumaton perehdyttäjästä. Usein perehdyttäjä on uudelle työntekijälle luottohenkilö. Uusi työntekijä tarvitsee alkuvaiheessa paljon tietoa, neuvoja ja ohjeita, mutta ajan kuluessa vastuu siirtyy hänelle itselleen. Perehdyttäjä voi olla kolmessa eri asemassa tai positiossa. Perehdyttäjä on asiantuntija, tasavertainen ja ei-tietäjä. (Kupias & Peltola, 2009, 139-141.)

Tapoja ohjata on monenlaisia, joita kutsutaan perehdyttäjän ohjaustyyleiksi. Ohjaustyyliä on erilaisia, jotka soveltuvat eri tilanteisiin eri tavoin. Voi esimerkiksi ohjata epäsuorasti esimerkkien avulla, antaa suoria neuvoja, kyselemällä tai kuuntelemalla. Perehdyttäjä voi halutessaan myös tarttua ristiriitaisuuksiin tai vain keskittyä kannustamaan työntekijää. Edellä mainitut positiot ovat ohjaustyylien kanssa osittain rinnakkaisia. Positioissa voi käyttää kaikkia ohjaustyyliä, mutta joillekin positioille tietyt ohjaustyyli ovat luontevampia ja sopivampia. (Kupias & Peltola, 2009, 142.) Ohjaustyyli kuvaavat perehdyttäjän toimintaa ja käyttäytymistä erilaisissa ohjaustilanteissa. Ne ovat vaikuttamisen tapoja, joilla perehdyttäjä tavoitteellisesti ohjaa perehdytettävää tietoisesti tavoitteeseen. (Frisk, 2010, 21.)

3.3.1 Hyväksyvä ohjaustyyli

Tämä ohjaustyyli on luottamuksellista ohjaussuhdetta rakennettaessa hyvin tärkeä. Tyyliään hyväksyvä ohjaustyyli on ymmärtävää kuuntelemista ja hyväksyvää. Hyväksyvää ohjaustyyliä voisi kuvailla kahvikuppikeskusteluksi, jolloin ohjattavan kanssa keskustellaan hänen ajatuksista ja tuntemuksista, ennen kuin edetään varsinaiseen asiaan. Tyylin on tarkoitus rohkaista ohjattavaa puhumaan. (Kupias & Peltola, 2009, 143.) Ohjaustyyliä käytetään erityisesti, kun perehdyttäjä ja perehdytettävä tapaavat ensimmäisen kerran. Hyväksyvä ohjaustyyli on hyvä väline purkamaan perehdytettävän mahdollisesti patoutuneita tunteita, jotta hän pystyy oma-aloitteiseen toimintaan ja tunnistamaan ongelmia, jotka estävät perehdytettävää kehittymästä. Ohjaustyyliä käytetään myös, kun perehdytettävä ei vielä luota omiin kykyihinsä tai vuorovaikutussuhteessa ilmenee epäluottamusta. Ohjaustyyli synnyttää myönteisiä tuntemuksia, jotka esimerkiksi auttavat purkamaan perehdytettävän tunteita. Se myös auttaa rakentamaan perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorovaikutussuhdetta, ja perehdyttäjä pääsee paremmin toisen henkilön ajatusmaailmaan sekä oppii tuntemaan tätä paremmin persoonana. Hyväksyvän ohjaustyylin piirteitä ovat turvallisuus, kuuntelu, tunteiden hyväksyntä, avoimuus, keskusteleavuus, läpinäkyvyys, toiminnasta oppiminen ja ennen kaikkea tasavertaisuus. (Frisk, 2010, 21-22.)

Ohjaustyylin vaarana on liiallinen samaistuminen ohjattavaan ja hänen ongelmiinsa. On myös vaarana ohjauksen tavoitteen hämärtyminen, kun ollaan liian syvällä ohjattavan tunne-elämässä. (Kupias & Peltola, 2009, 143.)

3.3.2 Kartoittava- ja ristiriitoja osoittava ohjaustyyli

Ohjaustyylin perustana on esittää kysymyksiä ohjattavalta. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Ideana on antaa ohjattavalle tilaa. Ohjattava myös joutuu pohtimaan vastauksiaan, eikä voi vastata vain kyllä tai ei. Kysymykset auttavat ohjattavaa näkemään ja ajattelemaan asi-

oita eri näkökulmista ja ohjattavan vastaukset auttavat tulokasta kehittämään omia ajatuksi-
aan. (Kupias & Peltola, 2009, 144.) Ohjaustyylin onnistuessa tuloksena perehdytettävälle on-
gelmatilanne selkeytyy, ja tämän pohjalta hän pystyy tekemään ratkaisun pulmatilanteen sel-
vittämiseksi ja tämä antaa hänelle oivalluksia selviytyä vastaavanlaisista tilanteista (Frisk,
2010, 23-24).

Kysymysten liiallinen määrä ja malttamattomuus pysähtyä olennaiseen asiaan on tämän ohja-
ustyylin vaaranpaikka. Ohjattava voi myös mahdollisesti eristää itsensä käsiteltävän asian ul-
kopuolelle, jolloin hän itse ei voi tehdä asialle mitään, vaan syyt ovat muualla. Ohjaaja jou-
tuu mahdollisesti esittämään jatkokysymyksiä saadakseen vastauksen. (Kupias & Peltola,
2009, 145.)

Ristiriitoja osoittavassa ohjaustyyliässä ohjaaja osoittaa joko suoraan tai epäsuoraan ristiriitai-
suuksia, joita hän huomaa ohjattavan työskentelyssä. Ohjaustyylin oppiminen perustuu oival-
lukseen. (Opiskelijan ohjaus, 2010.) Tarkoituksena on haastaa ohjattava. Ohjaustyyli on vaa-
tiva, minkä vuoksi se vaatii tueksi edellä mainittua hyväksyvää tyyliä. Ohjattava ajautuu hel-
posti puolustautumiskannalle. Varsinkin jos hän kokee, että ohjauksessa ei vallitse turvallinen
ilmapiiri. Tämän vuoksi ohjaustyyli ei sovi ohjauksen alkuvaiheessa, koska luottamussuhde on
vasta rakenteilla. (Kupias & Peltola, 2009, 145-146.)

3.3.3 Ohjeita antava ohjaustyyli

Tässä ohjaustyyliässä ohjattavalle annetaan suoria ohjeita ja neuvoja. Tämä toimii erityisesti
tilanteissa, joissa tarvitaan ulkopuolisia neuvoja. (Kupias & Peltola, 2009, 146-147.) Ohjatta-
valle annetaan neuvoja ja mahdollisia vastauksia, kun hän ei itse tiedä, miten tilanteessa
toimitaan. Taitava perehdyttäjä antaa ohjeita ja neuvoja viisaasti ja pyrkii aktivoimaan oh-
jattavaa, jotta hän oppii itse ratkaisemaan tai etsimään ratkaisun pulmatilanteisiin. (Frisk,
2010, 27.) Tämä on ohjaustyyleistä perehdyttäjälle luontaisin ja helpoin tyyli (Kupias & Pelto-
la, 2009, 146-147). Oikein käytettynä tämä ohjaustyyli on erittäin tehokas ja saa aikaan no-
peita ja ennen kaikkea oikeita ratkaisuja mahdollisiin pulmatilanteisiin perehdytysvaiheessa
(Frisk, 2010, 27).

Ohjattava voi tässä tyyliässä lopettaa turvautumisen liikaa ohjaajaan ja lopettaa itsenäisen
ajattelun. Hän myös saattaa torjua ohjaajan ideat ja näin hyvätkin ideat jäävät hyödyntämät-
tä. Tämä ohjaustyyli ei tue liikaa käytettynä ohjattavan itsenäistä toimintaa vaan hänestä
tulee ohjaajastaan riippuvainen. (Kupias & Peltola, 2009, 146.)

3.3.4 Esimerkkejä antava ohjaustyyli

Tässä ohjaustyyliässä perehdyttäjä käyttää esimerkkejä, havaintoja perehdytettävän toiminnasta ja asettaa hänen näkemyksiään vastakkain (Frisk, 2010, 26). Ohjaustyylin oletusarvona on, että perehdyttäjälle on urallaan kertynyt kokemuksia, joita hän tässä ohjaustyyliässä kertoo ohjattavalle esimerkkeinä. Ohjaustyyliässä ei pidä olettaa, että ohjattava ottaa esimerkit ohjeina. Tätä ohjaustyyliä käytetään erityisesti mentoroinnissa. Taitava perehdyttäjä ei ainoastaan käytä todellisia esimerkkejä, vaan rakentaa myös kehiteltyjä esimerkkejä. (Kupias & Peltola, 2009, 147-148.)

Perehdyttäjä voi tässä ohjaustyyliässä kompastua kertomaanohjattavalle tarpeettomia pitkiä tarinoita, jolloin tämä ei välttämättä näe tai osaa yhdistää esimerkkiä omaan elämäänsä. (Kupias & Peltola, 2009, 147-148.)

3.3.5 Kannustava ohjaustyyli

Kannustavaa ohjaustyyliä tarvitaan erityisesti, kun ohjattava on aloittanut itsenäisen työskentelyn. Tällöin ohjattavan omat vahvuudet ja onnistumiset nousevat esille, hänen itseluottamuksensa nousee ja hän oppii havaitsemaan omat onnistumisensa. Uudessa toimintaympäristössä ammattitaitoinen ja osaavakin työntekijä tarvitsee kannustamista ja rohkaisua, koska uusi ympäristö, työtehtävät ja työskentelytavat voivat aiheuttaa avuttomuuden tunteen. Perehdyttäjä joutuu usein kaivamaan vahvuudet ja tietotaidon esille perehdytettävästä. (Kupias & Peltola, 2009, 148-149.)

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on koko työuran mittainen prosessi. Osaamista voidaan päivittää, laajentaa, syventää tai valita osaamiselle uusi suunta. Tavoitteena on kokonaisvaltainen kehittäminen yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. Osaamisen kehittäminen kuuluu yrityksen strategiseen toiminnan suunnitteluun. Yrityksen strategisista tavoitteista lähtevät kehittämisen suunta ja tavoitteet. (Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa 2014.)

Osaamisen kehittäminen mielletään usein henkilöstön kehittämiseksi, koska yrityksen toiminnan edellytyksenä on henkilöstön osaaminen. Yritykset rakentavatkin omaa osaamistaan kehittämällä työntekijöitä. (Viitala, 2009, 182.)

4.1 Työntekijän kehittäminen

Yksi tapa yksilön kehittämiseen on oppiminen. Se edellyttää muutosta joko oppijan tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 108.) Osittain työntekijää voidaan kehittää yrityksen ja työn ulkopuolella. Ulkopuolella tapahtuvia kehittämisen muotoja ovat koulutus, omaehtoinen opiskelu, omalla ajalla toteutettava koulutus, verkossa tapahtuva oppiminen ja kirjallisuuden avulla oppiminen. Näiden lisäksi työntekijä voi kehittää osaamistaan käytännössä ja erilaisista opintomatoista. (Viitala, 2010, 239.)

Työntekijän kehittäminen voidaan myös liittää osaksi työtä. Tällöin osaamista kehitetään työtehtävien tuomalla kokemuksella. Oppimisen muotoja ovat työkierto, sijaisjärjestelmä, ristiinkoulutus ja erityistehtävät. Työkierrossa henkilö siirretään määrätysajaksi eri työtehtäviin ja yksiköihin oppimaan. Sijaisjärjestelmässä hyödynnetään vastavuoroisuusperiaatetta, jossa kaksi työntekijää koulutetaan ja perehdytetään pääpiirteittäin toistensa työtehtäviin, jotta sairastapauksissa voi toimia toisen sijaisena. Ristiinkoulutus tuottaa moniosaamista organisaatioon. Tässä työntekijät perehdytetään syvällisimmin toistensa työtehtäviin kuin sijaisjärjestelmässä. Ristiinkouluttaminen lisää joustavuutta ja parantaa tuottavuutta. Työvoima on helposti siirrettävissä. Erityistehtävä on liitettävissä mihin tahansa tehtävään. Siinä henkilö ottaa normaalin työnsä ohella hoidettavakseen jonkin asian tai koordinoitavakseen. Työnopastus, koulutustehtävä, isännöinti ja ympäristövastuut asiat voisivat olla esimerkiksi erityistehtäviä. (Viitala, 2010, 237-238.)

Edellä mainittujen lisäksi osaamista voidaan kehittää tuutoroinnilla, mentoroinnilla, kehityskeskusteluilla ja työnohjauksella. Tuutoroinnissa on ohjaava henkilö eli tuutor, joka ohjaa toisen henkilön oppimista määrätysajassa. Tuutoria voidaan myös kutsua yrityksissä neuvonantajaksi. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa vähemmän kokenutta henkilöä tukee kokenempi henkilö. Mentoroinnin tarkoituksena on tukea edistävää uraa ja psykososiaalisesti rohkaista ja tukea mentoroitavaa. Mentoroinnista vastaava mentori on yleensä korkeammalla tasolla organisaatiossa. (Viitala, 2010, 238-239.)

Kehityskeskustelut on ennalta sovittuja ja suunniteltuja alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluja. Keskusteluilla on päämäärä, ja ne ovat systemaattisia ja säännöllisiä. Kehityskeskusteluja käydään yrityksestä riippuen 1-2 kertaa vuodessa. Ohjattavan tai ohjattavien ammattitaitoa, henkistä ja persoonallista kasvua lisätään työnohjauksella. Ohjauksella pyritään myös hallitsemaan työssä ilmaantuvia ongelmatilanteita. Ohjauksessa ohjaaja luo ohjattavalle oppimistilanteen, jossa ohjattavan on tarkoitus oppia tuntemaan itseään, suhdettaan työhön ja organisaatiota. Ohjaus voidaan järjestää yksilöittäin tai ryhmissä. (Viitala, 2010, 238-239.)

4.2 Osaaminen

Osaaminen on yksilön kykyä parantaa ja kehittää omaa työtään, ratkaista ongelmia ja suoriutumista omista tehtävistään (Ojala, 2008, 47). Tiedot, taidot, kokemukset, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat yksilön osaamisen (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 50). Ne auttavat yksilöä selviytymään työtilanteista ja seurauksena on hyvä työsuoritus. Koulutuksella, opiskelulla, lukemisella ja tekemisellä hankitaan tietoja ja taitoja. Henkilön persoonallisuus ja asenteet kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ne ovat hyvin tärkeitä tekijöitä jatkuvassa sopeutumisessa ja uusissa tilanteissa. Tunneäly on myös henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tunneäly sisältää henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Ne vaikuttavat toisten ihmisten ja itsensä kanssa toimeen tulemiseen. (Ojala, 2008, 50-51.) Osaamista on niin yksilö- kuin yritystasolla. (Ojala, 2008, 50.)

4.3 Yksilön oppiminen

Oppiminen on sitä tärkeämpää, mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sillä osaaminen syntyy oppimalla. Ihmisten oppimiseen vaikuttavat toiset oppijat, kulttuuri, oppimisilmapiiri ja ympäristö. Sitä ohjaavat yksilön omat tarpeet, uskomukset, palaute, aikomukset ja odotukset. (Ojala, 2008, 65.) Oppimisen suhteen yksilöt eroavat toisistaan, mutta jokaisen yksilön oppimista edistää tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuden hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri, vuorovaikutus ja palaute. Tavoitteellisuudella on tarkoitus saada ihmiset paremmin ymmärtämään, mitä varten opitaan. Motivointi ja tavoitteellisuus linkittyvät vahvasti yhteen, sillä mitä paremmin ihmiset ovat samaa mieltä suunnasta mihin ollaan menossa ja huomaavat siinä myönteisiä asioita, sitä motivoituneempia he ovat oppimaan tavoiteltuja asioita. Ihmiset omassa mielessään pyrkivät rakentamaan oppimistaan asioista kokonaisuuksia. On tärkeää, että asiat liittyvät laajempaan kokonaisuuteen, jolloin ne ymmärretään paremmin. Muutoksen tiedottaminen tai kertominen ei pelkästään riitä, koska ihmiset oppivat vain sen, minkä jokainen omassa mielessään työstää. Oppimisen aktivoiminen tarkoituksena on herättää ja osallistaa ihmisiä monin eri tavoin. Hyvän ilmapiirin luominen on tärkeää oppimiselle, koska huonossa ilmapiirissä oppiminen on vaikeaa, sillä energia on jo varattu negatiivisiin asioihin. Oppimista edistää, kun ajatuksia ja omaa toimintaa voi kertoa tai esittää toiselle ja saada siitä palautetta. Oppimiselle voidaan myös tehdä vuorovaikutuksella korjausliikkeitä. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 111-112.)

Sydänmaanlakka (2001, 30) on kuvannut oppimista prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja sitä voidaan kuvailla muuttumiseksi, kehittymiseksi kasvuksi ja kypsymiseksi. Osa oppimisesta on tietoista ja osa tiedostamatonta. (Sydänmaanlakka, 2001, 30.) Oppimisprosessin perusmallissa oppiminen on jaettu neljään vaiheeseen. Se

lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia niistä. Kokemusten jälkeen päästään reflektointiin eli arviointiin, jolle on hyvä antaa tarpeeksi aikaa, jotta yksilö voi pohdiskella ja hankkia kokemukseen liittyvää tietoa. Tarkoituksena on muokata kokemus tiedoksi. Seuraavassa vaiheessa tieto sisäistetään ja muutetaan ymmärrykseksi. Viimeisenä vaiheena on sisäistetyn tiedon soveltaminen käytäntöön ja kokeileminen eri yhteyksissä. Soveltamisessa sisäistettyä tietoa laajennetaan ja syvennetään. (Sydänmaanlakka, 2001, 35-36.)

4.4 Organisaation oppiminen

Otalan (2008,74) mukaan organisaation oppiminen on prosessi, joka tuottaa organisaatioon uutta osaamista. Organisaation tarpeet, ongelmat tai haasteet käynnistävät prosessin. Ongelma tai haaste luo osaamistarpeen. Prosessin seuraavassa vaiheessa hankitaan uutta tietoa, joka määräytyy ongelmasta tai haasteesta. Organisaatioon uusi tieto hankitaan ihmisten avulla, jotka omaksuvat ja hankkivat tietoa osaamistarpeen määrittämästä asiasta. Hankittu uusi tieto on sisäistettävä, muuten se ei voi muuttua osaamiseksi. Sisäistäminen vaatii aikaa, joten ihmisille tarvitsee antaa tilaa. Sisäistetty tieto muuttuu yhteiseksi tiedoksi, kun tieto jaetaan organisaatiossa. Jako voidaan tehdä esimerkiksi kehityspalavereissa tai järjestämällä koulutuksia. Organisaation useampi ihminen voi hankkia samasta asiasta tietoa eri kanavien kautta, jolloin asiasta muodostuu eri näkökulmia. Näistä näkökulmista pitää muodostaa yhteinen näkemys, jossa on toiminnan kannalle tärkeimmät tiedot ja sovellus mahdollisuudet. (Ojala, 2008, 74-76.) Organisaatiot muodostuvat yksilöistä, joten esimiehellä on suuri vastuu organisaation aktivoimiseksi ja yhteisen näkemyksen löytämiseksi (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 154-155). Yhteisen näkemyksen yhteydessä sovitaan, miten se viedään organisaation toimintaan. Käytäntöön soveltaminen muodostaa kokemuksia, joiden jakaminen varsinaisesti tuottaa uuden yhteisen opin. Kun mahdollisimman moni jakaa kokemuksiaan, saadaan enemmän oppimista. Kokemuksista syntyy myös johtopäätöksiä, joista voidaan todeta, onko toiminta muuttunut ja miten se on muuttunut. Lisäksi johtopäätöksistä saadaan arvio lisäopin tarpeesta, josta syntyy uusi tarve ja kaikki alkaa uudestaan alusta. (Ojala, 2008, 77.)

4.5 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Strategia luo osaamisen kehittämissuunnitelmalle pohjan, mutta hyvän suunnittelun lisäksi tarvitaan ohjailematonta ja ketterää kehittämistä yksilö- ja tiimitasolla (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 93). Osaamisen kehittämisessä on laitettava asioita tärkeysjärjestykseen, tehtävä valintoja sekä varattava voimavaroja ja aikaa kehittämiselle. Kehittämissuunnitelma tehdään yleensä muutaman vuoden päähän. Suunnitelma koostuu koko organisaatiota koskevista kehittämissuunnitelmista. Suunnitelmissa yleensä määritellään tavoiteltu osaamistaso, kehittämistoimintaan osallistuvat henkilöt, aikataulut, kehittämisestä vastaavat henkilöt, budjetoitu rahamäärä, kehittymisen kohteet ja miten tuloksia seurataan. Yleensä organisaati-

on eri yksiköt laativat suunnitelmat, jotka ovat osana vuosisuunnitelmaa. Esimiehet yhdessä henkilöstön kanssa keskustelevalle ja määrittelevät tulevan vuoden kehittämisen alueet, minkä jälkeen jokaisen alaisen henkilökohtaiset kehittämisen alueet. (Viitala, 2009, 185.)

5 Toteutus

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Toiminnallisesta opinnäytetyön tuotoksena on aina konkreettinen tuote. Tuote voi esimerkiksi olla tietopaketti tai tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 51.) Tämän opinnäytetyön tapauksessa konkreettinen tuote on opinnäytetyön toimeksiantajalle tehty perehdyttämisopas, joka sisältää työnopastusta myyntityöhön ja varauspalveluun.

Ennen oppaan suunnittelua, sisällön hankkimista ja toteuttamista hankin itselleni tietopääomaa perehdyttämisestä, sen suunnittelusta, henkilöstöjohtamisesta ja osaamisen kehittämistä tutustumalla kyseisistä aihealueista kertovaan kirjallisuuteen ja kirjoittamalla tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valitsemieni lähteitä käyttäen. Teoria loi pohjaa oppaan laatimiselle ja helpotti sen tekemistä sekä antoi opinnäytetyön tekijälle uutta tietoa ja osaamista aihealueista.

Perehdytysoppaan sisältö suunniteltiin palaverissa toimeksiantajan rekrytoinnista ja perehdytyksestä vastaavan henkilön kanssa. Oli hyvä, että suunniteltiin hänen kanssaan oppaan sisältöä yhdessä, koska hän on henkilö, joka sitä käyttää oppaan valmistuttua. Opas pyrittiin toteuttamaan siten, että sitä voisi käyttää myös toinen henkilö, kun perehdyttäjä on jostain syystä estynyt hoitamaan perehdyttämistä. Opas päätettiin jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäisessä on tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Toisessa osuudessa on hyödyllistä informaatiota työsuhteasioista. Kolmannessa osuudessa on työnopastusta yrityksen myynti- ja varauspalvelutyöhön. Sekä myynti- että varauspalvelutyöstä on omat lukunsa, joten perehdyttäjän on helppo käydä asioita läpi perehdytettävän kanssa riippuen hänen tulevasta työtehtävästään.

Oppaan sisältöä varten tietoa yrityksestä ja työtehtävistä hankittiin eri tavoilla, joista yksi oli kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen keruu menetelmänä oli haastattelu, joka hoidettiin aikataulujen ristikkäisyyksistä johtuen sähköpostin välityksellä. Tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista sain haastatteleamalla (Liite 1) yrityksen toista perustajaa, joka hoitaa yrityksessä myös myyjien myyntikoulutuksen, joten esitin hänelle myös kysymyksiä (Liite 2) yrityksen myyntityöstä. Tietoa yrityksen varauspalvelusta haastattelin (Liite 3) yrityksessä pitkään työskennellyttä varauspalvelutyöntekijää ja omaa kyseisestä työtehtävästä paljon kokemusta ja hyödyllistä tietoa opasta varten. Oppaan laatimisessa hyödynnettiin myös opinnäytetyön laatijan henkilökohtaista kokemusta ja tietoa varauspalvelutyöstä, jota kertyi

suorittaessani opintoihin kuuluvan työharjoittelun toimeksiantajan yrityksessä varaushpalvelutyöntekijänä.

6 Tulokset

Kerätyn tiedon käsittelyn jälkeen tuotoksen tuloksena syntyi perehdytysopas toimeksiantajan käyttöön helpottamaan perehdyttäjän perehdytystä (Liite 4) sekä auttamaan perehdytettävää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja tehtävään mahdollisimman nopeasti. Toimeksiantaja ei halunnut opasta julkaistavaksi, koska se on tarkoitettu pelkästään yrityksen käyttöön ja yrityksessä ei koettu julkaisua tarpeelliseksi, mutta kansilehti ja sisällysluettelo on liitetty (Liite 4) havainnollistamaan sen sisältöä. Sisällysluettelosta saa tarpeeksi hyvän kuvan oppaan sisällöstä. Oppaan kanteen valitsin yrityksen kotisivuilla käyttämää väriä, jotta se olisi mahdollisimman paljon yrityksen näköinen opas. Oppaan alussa kerrotaan, miten ja miksi toimeksiantajan yritys on perustettu ja mistä kaikki lähti. Yritysesittelyn jälkeen oppaaseen päätettiin laittaa perehdytettävälle tärkeimmät yhteystiedot ja kertoa esimiehen ja työntekijän välisen suhteen tärkeydestä.

Seuraavaksi oppaassa esitellään yrityksen tapoja ja kuvaillaan työyhteisöä, jotta perehdytettävälle yrityksen toimintatavat tulevat tutuiksi ja hän saa alustavaa tietoa tulevasta työyhteisöstä. Perehdytettävän on helpompi astua sisälle yritykseen, kun tavat ja työyhteisö ovat tutumpia. Työyhteisön kuvauksen jälkeen kerrotaan yrityksen muista työtehtävistä, jolloin perehdytettävä saa kuvan siitä mitä kaikkea yrityksen muut työntekijät tekevät. Seuraavaksi opas sisältää työsuhteasioita, kuten esimerkiksi tietoa työajasta, palkasta, työterveydestä ja lomista. Oppaaseen lisättiin myös linkki työsopimukseen, jota toimeksiantajan yritys noudattaa.

Työsuhteasioiden jälkeen opas sisältää työnopastusosuuden, jossa on varaushpalvelutyötehtäviin ja myyntityön työtehtävien kuvausta. Kumpaakin työtehtävää pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman hyvin ja kattavasti, jotta perehdytettävät saavat mahdollisimman hyvän kuvan tulevasta työtehtävästä.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, mitä on hyvä perehdyttäminen, ja tukevin kysymyksinä, miten perehdyttäminen suoritetaan ja mitä hyötyä perehdyttämisestä on työntekijälle ja yritykselle. Teorioiden, varaushpalvelutyöntekijän haastattelun (Liite 2) ja yrityksen perehdyttäjän kanssa keskustelun sekä omakohtaisten kokemusten perusteella hyvä perehdyttäminen on etukäteen hyvin suunniteltua ja se on jaksotettu hyvin, jotta perehdytettävälle ei tule liian paljon informaatiota liian lyhyessä ajassa. Hyvässä perehdyttämisessä pe-

rehdytettävälle annetaan tarpeeksi paikkansa pitävää ja tarpeellista tietoa, jotta hän pääsee hyvin sisään tulevaan työhönsä. Perehdyttämiseen panostetaan ajallisesti ja perehdyttäjät koulutetaan tehtävään huolellisesti.

Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät hyvästä perehdyttämisestä. Työntekijä pääsee nopeammin ja paremmin sisään yritykseen ja pystyy toimimaan itsenäisesti paremmin työtehtävässään kuin ilman hyvää perehdytystä. Tällä tavalla sekä työnantaja että työntekijä saavat parempia tuloksia esimerkiksi työntekijä suorittaa työtehtävänsä tehokkaammin tai tuottavammin. Työntekijä myös kehittyy perehdytyksen aikana niin ihmisenä kuin työntekijänä. Työnantaja saa hyvän perehdytyksen jälkeen paremman työntekijän, joka on valmiimpi toimimaan työtehtävässään kuin ilman perehdyttämistä tai, jos perehdyttäminen ei ole tarpeeksi laadukasta.

Toimeksiantajan kannattaa miettiä ja suunnitella perehdytysprosessia huolella ja päättää, kuinka kauan perehdytysjakso kestää. Perehdytysjakso voisi esimerkiksi olla yhdestä viikosta kahteen viikkoon. Kannattaa kuitenkin huomioida, että jokainen uusi työntekijä on erilainen yksilö, joten osa saattaa sisäistää perehdytettävät asiat nopeammin kuin toiset. Perehdytys-suunnitelman on näin hyvä olla joustava ja sitä voisi myös laatia yksilökohtaisesti. Perehdytystä on hyvä pohjustaa uudelle työntekijälle jo rekrytointivaiheessa. Suunnittelussa kannattaa myös päättää, ketkä yrityksen työntekijät vastaavat perehdyttämisestä ja perehdyttävätkö samat perehdyttäjät yrityksen myynti- ja varauspalvelutyöntekijät vai tekevätkö sen eri perehdyttäjät. Oppaasta pyrittiin laatimaan semmoinen, että perehdyttäjän estyessä hoitamaan perehdytystä esimerkiksi sairastapauksesta johtuen, joku muu yrityksen henkilö voisi hoitaa perehdytyksen väliaikaisesti. Tämä henkilö kannattaa nimetä etukäteen, jotta hän on valmis hoitamaan perehdytyksen tilanteen sattuessa. Samalla on myös hyvä miettiä, miten varaudutaan muihin yllättäviin tilanteisiin. Kun tilanteisiin varaudutaan etukäteen, niin perehdytys ei keskeydy yllättävistä syistä. Lisäksi perehdyttäjän ja hänen sijaisensa kannattaa perehtyä perehdyttäjän ohjaustyyliin, joita käsiteltiin tämän opinnäytetyön teoria osuudessa, ja kokeilla niitä eri tilanteissa. Näin perehdyttäjä oppii käyttämään niitä oikeissa tilanteissa, huomaa, miten ne toimivat, ja saa niistä mahdollisesti hyötyä perehdytykseen.

Yritys kasvaa, ja siksi sen toiminta saattaa muuttua ajan kuluessa. Perehdytysopasta on hyvä pitää ajan tasalla tarkastamalla sisältö säännöllisin väliajoin ja muuttamalla sitä tarpeen mukaan. Opasta on myös hyvä kehittää esimerkiksi, jos perehdytystilanteissa on huomattu asioita, jotka on tarpeellista lisätä oppaaseen. Siihen on hyvä myös lisätä työnopastusta muihinkin tehtäviin, jos toimeksi antaja kokee sen tarpeelliseksi.

Perehdytystä olisi hyvä pystyä jotenkin arvioimaan, jotta voidaan puuttua mahdollisiin kehityskohteisiin ja pitää perehdyttäminen jatkossakin mahdollisimman hyvänä. Myynnin tehtävis-

sä yksi hyvä arvioinnin mittari on tietenkin myyntitulokset ja varauspalvelussa asiakkaiden antama palaute palvelusta on myös yksi mittari, mutta näiden lisäksi olisi hyvä saada mittari arvioimaan perehdytystä. Esimerkiksi arviointilomake voisi olla yksi mittarin väline arvioimaan perehdytystä. Sitä ei kuitenkaan ihan heti kannata antaa perehdyttävälle täytettäväksi, vaan antaa hänen vaikka muutaman viikon työskennellä työtehtävässään. Lomakekysymykset on hyvä miettiä tarkkaan, jotta arviointilomakkeesta saadaan kaikki hyöty irti ja perehdytystä parannettua. Arvioinnin lisäksi perehdytystä on hyvä seurata prosessin edetessä. Perehdytystä voi seurata esimerkiksi kyselemällä perehdytettävän tuntemuksia prosessin aikana. Jos yrityksellä riittää resursseja prosessia voisi seurata esimerkiksi toinen henkilö, joka ei kuulu prosessiin. Näin saisi ulkopuolista näkemystä prosessin kulusta.

8 Pohdintaa

Opinnäytetyö kehitti ammatillista osaamistani paljon. Perehtymällä lähdekirjallisuuteen sain paljon uutta tietoa erityisesti henkilöstöjohtamisesta, joka on kiinnostanut minua koko opiskelujeni ajan, mutta sain myös tärkeää tietoa osaamisen kehittamisestä ja perehdyttämisestä. Mielestäni myös opinnäytetyön toimeksiantaja sai toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena hyvän perehdytysoppaan helpottamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä yrityksen toimintaan. Toimeksiantajan yhteyshenkilö oli myös kiinnostunut teoriaosuudesta, joten hänkin varmasti sai siitä uutta tietoa. Oppaasta tuli mielestäni yrityksen näköinen ja sitä on helppo lähteä tulevaisuudessa kehittämään ja muokkaamaan tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on mielestäni esitelty loogisessa järjestyksessä alkaen henkilöstöjohtamisesta ja sen osa-alueista, kuten henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinnista, josta päästään loogisesti perehdyttämiseen ja viimeisenä osaamisen kehittäminen. Perehdyttäminen on mielestäni uuden työntekijän alkuvaiheen osaamisen kehittämistä ja osaamisen kehittäminen kuvaa myöhemmän ajan tietojen ja taitojen kehittämistä, joko itsenäisesti tai jonkun muun kouluttamana. Henkilöstöjohtaminen on teoreettisen viitekehysten isoin alue, johon tämän opinnäytetyön muut teoria osa-alueet linkittyvät vahvasti. Käytetyt lähteet ovat tuoreita ja pitivät paikkansa pitävää informaatiota kyseisistä aihealueista.

Oppaan jakaminen kolmeen osioon oli mielestäni looginen ratkaisu ja helpottaa perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta. Oppaan sisältö voidaan esimerkiksi perehdyttää kolmessa pienessä jaksossa, jotta ei tule perehdytettävälle liikaa informaatiota kerralla ja perehdyttäminen on tehokasta.

Lähteet

Frisk, T. 2010. Työpaikkaohjaaja opiskelijan ohjaajana. Vipuvoimaa EU:lta.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 8. painos. Espoo: Suomen laatukeskus.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–4. painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Sähköiset lähteet

Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. 2014. Viitattu 30.1.2015.
<http://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Opiskelijan ohjaus. 2010. Viitattu 12.4.2015.
http://www.hyvan.helsinki.fi/toive/opiskelijan_ohjaus.htm

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueita.....	7
Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelu prosessi	8
Kuvio 3: Perehdyttäminen.....	11
Kuvio 4: Perehdytysprosessi.....	12

Liitteet

Liite 1 Kysymyksiä yrityksestä ja sen toimintatavoista.....	27
Liite 2 Kysymyksiä myyntityöstä.....	28
Liite 3 Kysymyksiä perehdyttämisestä ja varauspalvelutyöstä	29
Liite 4 Perehdytysoppaan kansi ja sisällysluettelo	30

Liite 1 Kysymyksiä yrityksestä ja sen toimintatavoista

Miten yritys lähti liikkeelle?

Paljonko yrityksessä on työntekijöitä?

Miten yrityksen työterveys on hoidettu?

Minkälaiset on yrityksen ylityökäytännöt?

Mitä työtehtäviä yrityksessänne on?

Minkälaiset ovat yrityksen palaverikäytännöt?

Mitä palveluita yritys tarjoaa?

Liite 2 Kysymyksiä myyntityöstä

Mitkä ovat myyjälle hyviä ominaisuuksia?

Mitkä asiat ovat tärkeitä huomioida myyntityössä?

Mitä sinun mielestäsi on tärkeää käydä läpi aloittavan myyjän kanssa perehdyttämisvaiheessa?

Minkälainen on myyntiprosessi? Mistä se alkaa ja mihin se päättyy?

Mitä työvälineitä/ohjelmia myyjillä on käytössä?

Liite 3 Kysymyksiä perehdyttämisestä ja varauspalvelutyöstä

Minkälaisia kokemuksia sinulla on perehdyttämisestä nykyisessä/aikaisemmassa yrityksessä?

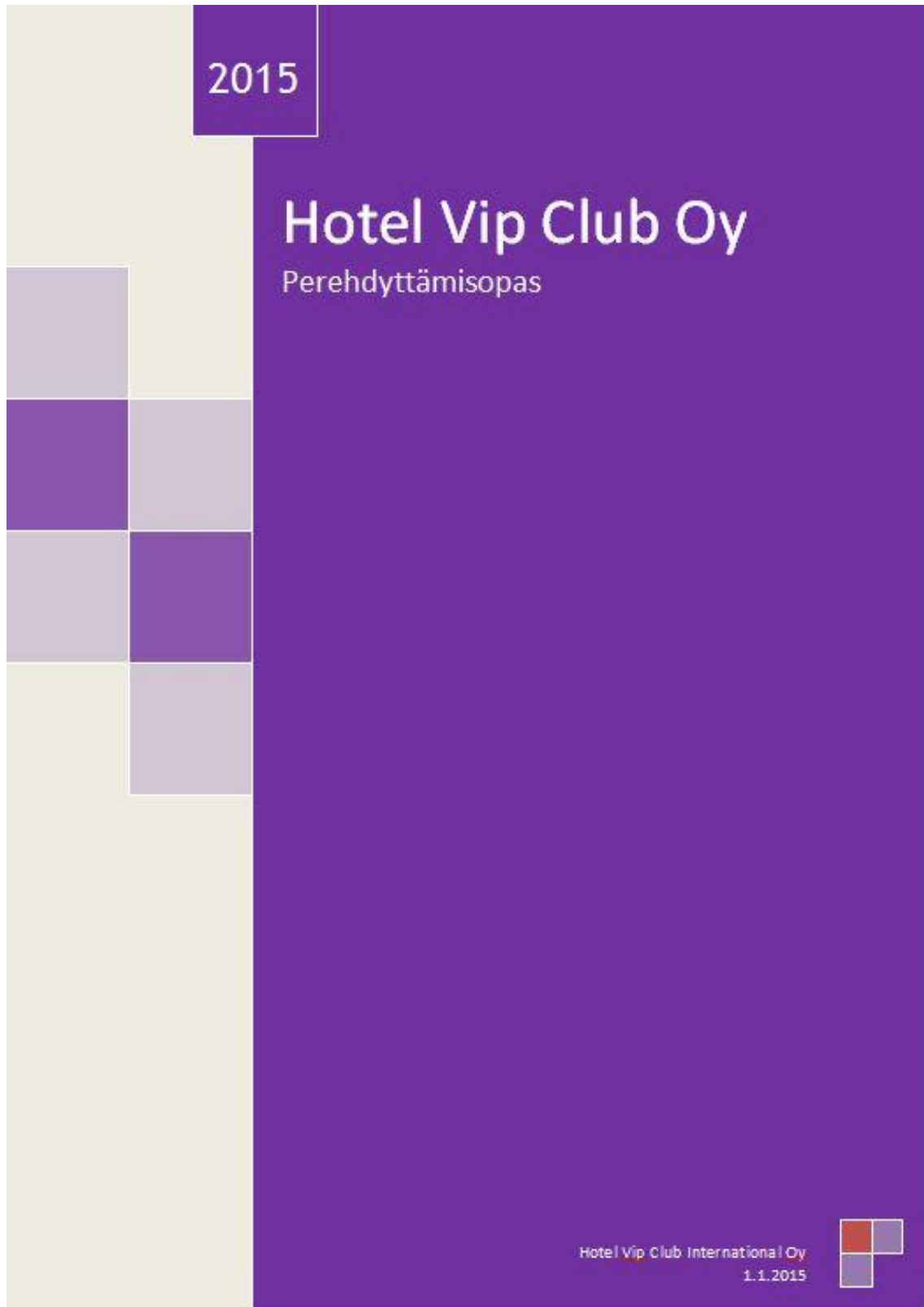
Mitä on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?

Mitä työtehtäviä varauspalveluun kuuluu?

Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia varauspalvelutyöhön?

Mitä työvälineitä/ohjelmia käytät työssäsi?

Liite 4 Perehdytysoppaan kansi ja sisällysluettelo



Sisällys

1	Alkusanat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2	Hotel Vip Club pähkinäkuoressa	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.1	Mistä kaikki lähti	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2	Mitä Hotel Vip Clubin palvelut	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.3	Yhteystiedot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.4	Työsuojelupäällikkö.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.5	Esimiessuhteen tärkeys	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.6	Talon tavat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.7	Työyhteisö	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.8	Työtehtävät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.9	Luottamuksellisuus ja lojaalisuus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3	Työsuhdeasiat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.1	Työsopimuslaki	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.2	Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.3	Työsopimus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.3.1	Koeaika.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.3.2	Työsuhteen päättymisen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.3.3	Työtodistus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.4	Palkat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.5	Työaika.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.5.1	Ylityöt	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.6	Työpaikkaruokailu.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.7	Työterveys.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.8	Sairauslomat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.8.1	Palkallinen sairausloma	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.9	Vuosilomat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.9.1	Lomapalkka.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4	Työtehtävät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1	Varauspalvelu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1.1	Varauspalveluun kuuluvat työtehtävät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2	Myyntityö	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.1	Hyvän myyjän ominaisuuksia ...	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.2	Myyjän työvälineet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.3	Myyntipalaverit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.4	Myyntiprosessi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.5	Myyntin koulutus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

